



MATERIAL DIDÁTICO-PEDAGÓGICO

Controladoria e Finanças

2008/1

FAQI - Faculdade de Tecnologia de Gravataí
Av. Dorival Cândido Luz de Oliveira, 2595
Gravataí – RS
Fone: (51) 3042-0000

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE GRAVATAÍ



GUIA DISCIPLINAR E OBJETIVOS POR AULA

Disciplina	Controladoria e Finanças
Período	2008/1
Carga horária	Semanal: 4 h/a – Semestral: 80 h/a
Competências	<ul style="list-style-type: none"> - Compreensão do papel da área de Controladoria e da Administração Financeira nas Organizações. - Decisão de Preços, Ponto de Equilíbrio e Margem de Contribuição. - Estruturação do Fluxo de Caixa. - Estruturação e consecução do Plano Financeiro e Orçamentário.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Formação de preços. - Estabelecer relação entre Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio. - Elaboração e aplicação do Fluxo de caixa, realizado e projetado. - Elaboração do Plano Financeiro e Orçamento Anual das Organizações.
Bases Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> - As principais decisões financeiras; - A segmentação do estudo de finanças (finanças nas empresas e nos mercados); - Controladoria x Finanças x Contabilidade - Conceito e Relação entre Risco e Retorno. - Instrumentos de Gestão Financeira. - Finanças Pessoais. - Plano e orçamento de vendas, de produção e administrativo-financeiro. - Orçamento de resultados e de caixa. - Avaliações Econômicas e Financeiras de empresas. - Projeção das Demonstrações de Resultados e Fluxos de Caixa. - Simulações e análise de sensibilidade. - Análise de indicadores para controle e avaliação de desempenho operacional.
Método de Ensino	<ul style="list-style-type: none"> - Aula expositiva com troca de experiências. - Estudo de casos. - Dinâmicas de grupo e trabalhos em aula. - Exercícios de fixação de conteúdo.
Professor	Leandro Nectoux. E-mail: leandro@efimax.com.br . Fone: (51) 8415.0800

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	
Ordem	
01	Apresentação Objetivos: conhecer o perfil e a experiência dos alunos e as empresas em que trabalham.
02	Finanças nos dias de hoje. Objetivos: demonstrar o papel da área financeira e sua importância na atualidade.
03	A controladoria e o controller. Objetivos: demonstrar o que é a controladoria e as competências do controller.
04	Funções do controller e do administrador financeiro. Objetivos: informar as funções e tarefas que o controller e o administrador financeiro devem desempenhar nas organizações.
05	Finanças e Administração Financeira – objetivos e decisões. Objetivos: demonstrar quais são os objetivos do administrador financeiro e quais são os reflexos das tomadas de decisões da área financeira.
06	Instrumentos de gestão financeira. Objetivos: apresentar os diferentes instrumentos de gestão financeira.
07	Formação de preços de venda, Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio. Objetivos: apresentar o método dos cálculos da formação do preço de venda, da margem de contribuição e ponto de equilíbrio, bem como o entendimento sobre sua utilização.

08	Fluxo de Caixa – (laboratório de informática). Objetivos: capacitar os alunos a compreender e desenvolver o fluxo de caixa em sala de aula.
09	Relação Risco e Retorno. Objetivos: possibilitar a compreensão dos riscos envolvidos nas decisões financeiras e sua relação com as possibilidades de retorno.
10	Retomada de Aprendizagem. Objetivos: avaliar o desempenho do aluno perante as situações desenvolvidas em sala de aula.
11	Orçamentos de Vendas, Produção e Administração – (laboratório de informática). Objetivos: preparar os alunos a desenvolverem o plano financeiro e orçamentário.
12	Desenvolvendo o orçamento de resultado e de caixa – (laboratório de informática). Objetivos: capacitar os alunos a desenvolver as projeções de demonstração de resultado e de fluxo de caixa.
13	Análise Econômico-Financeira de Ativos e Passivos Circulantes. Objetivos: promover o entendimento e exercitar o cálculo dos índices de liquidez e índices de atividade.
14	Projeções de Balanços Patrimoniais – (laboratório de informática). Objetivos: capacitar os alunos a desenvolver as projeções de balanços patrimoniais.
15	Análise Vertical e Horizontal de Balanços. Objetivos: promover o entendimento sobre os métodos e as possibilidades de análise de balanços.
16	Cenários, simulações e análises de sensibilidade – (laboratório de informática). Objetivos: capacitar os alunos para o uso de cenários, simulações e análises de sensibilidade junto às projeções de resultado e de caixa.
17	Indicadores de controle e avaliação de desempenho operacional – (laboratório de informática). Objetivos: apresentar o uso dos indicadores como forma de controle do desempenho operacional.
18	Apresentação dos Trabalhos Objetivos: avaliar o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos.
19	Retomada de Aprendizagem. Objetivos: avaliar o desempenho do aluno perante as situações desenvolvidas em sala de aula.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA					
Obra		Autor	Editora	Cidade	Ano
1	Administração Financeira – Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras	Rigo, Cláudio M.; Cherobim, Ana Paula S.; Lemes Jr., Antônio B.	Campus	São Paulo	2005
2	Plano de Negócios	Biagio, Luiz Arnaldo; Batocchio, Antonio	Manole	São Paulo	2005
3	Controladoria – Seu papel na administração de empresas	Mosimann, Clara Pelegrinello	Atlas	São Paulo	2004
BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR					
Obra		Autor	Editora	Cidade	Ano
1	Curso Básico Gerencial de Custos	Padoveze, Clóvis Luís	Thomson	São Paulo	2003
2	Princípios de Administração Financeira	Gitman, Lawrence J.	Pearson Addison Wesley	São Paulo	2004

AVALIAÇÃO			
Nº	Data	Atividade	Sigla
	24/03/2008	Entrega do Trabalho 1	T1
	14/04/2008	Entrega do Trabalho 2	T2
	28/04/2008	Retomada e Demonstração de Aprendizagem (RDA-1)	N1
	30/06/2008	Entrega e apresentação do trabalho 3	T3
	07/07/2008	Retomada e Demonstração de Aprendizagem (RDA-2)	N2

A Nota Final (NF) será calculada pela fórmula:

$$NF = \frac{N1 + (2 \times N2)}{3}$$

Onde:

N1 = nota da RDA-1 + notas dos trabalhos T1 e T2. Sendo que, RDA-1 vale 7 pontos e cada trabalho 1,5 ponto.

e

N2 = nota da RDA-2 + nota do trabalho T3. Sendo que RDA-2 e T3 valem 5 pontos cada.

A Controladoria e o Controller

Não existe ainda uma nítida definição de controladoria, porém, Oliveira (1998, p. 19), na tentativa de fazê-lo diz que “pode-se entender controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma entidade, com ou sem finalidades lucrativas”.

A controladoria surgiu no século XX, nas grandes empresas americanas com o intuito de realizar um rígido controle de todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais.

A verticalização, diversificação de negócios e a expansão geográfica das organizações juntamente com o aumento da complexidade das suas atividades e a necessidade de descentralização da administração das empresas exigiram o surgimento do “controller”, não só na administração central como nas outras divisões das empresas.

O controller é responsável pelo sistema de informações da empresa, no entanto, não é sua atribuição dirigir a empresa, uma vez que esta tarefa cabe aos gestores. Mas, é de sua competência mantê-los informados sobre os eventos passados, o desempenho atual e os possíveis rumos da organização.

De acordo com Kanitz (1976, p.6-8) o controller tem sua função baseada no gerenciamento, e muitas vezes na implementação dos seguintes sistemas: informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento.

São aptidões de um controller:

- Fornecer informações;
- Entender operações;
- Comunicar claramente;
- Analisar informações;
- Fornecer Projeções;
- Fornecer informação tempestiva;
- Acompanhar problemas;
- Ganhar confiança;
- Ser justo e imparcial;
- Fornecer informação de custo eficaz;

Conforme Bragg (1996, p. 2-4), as atividades de competência de um controller são:

- Implementação do plano contábil e supervisão de todos registros da organização;
- Elaboração e interpretação das demonstrações contábeis e demais relatórios da empresa;
- Auditoria contínua dos registros nas contas da companhia;
- Apuração dos custos de produção e distribuição;
- Contagem física e custeamento dos inventários;
- Preparação e apresentação das declarações de impostos, bem como a supervisão de todas as questões relacionadas, incluindo a condução de um programa eficaz de gerenciamento de impostos que abranja todos os segmentos da corporação e forneça regras e procedimentos para atender às leis e normas e aos regulamentos pertinentes.
- Elaboração e interpretação de dados e relatórios estatísticos sobre a organização;
- Elaboração, em conjunto com as áreas da empresa, do orçamento anual de todas as atividades da empresa;
- Acompanhamento da evolução da situação da empresa, cotejando os resultados realizados com os previstos, inclusive submetendo sugestões de ações corretivas aos gestores envolvidos;

- Certificar-se de que os eventos correntes da empresa são adequadamente registrados para fins de supervisão do seguro dos bens;
- Desenvolvimento e implantação de práticas padronizadas, no que diz respeito a questões e procedimentos contábeis e à coordenação de sistemas de trabalho para toda a organização;
- Manutenção de registros adequados de apropriações autorizadas e a certeza de que todos os valores despendidos são apropriadamente registrados para monitorá-los;
- Certificar-se de que todas as transações financeiras correntes da empresa são corretamente executadas e devidamente registradas;
- Manutenção de registros adequados de todos os contratos com terceiros, inclusive os de arrendamento mercantil;
- Aprovação para pagamento de todos os cheques, notas promissórias e outros instrumentos financeiros que tenham sido assinados pelo tesoureiro ou por outras pessoas autorizadas, de acordo com o regimento interno, bem como os designados pela diretoria da empresa;
- Exame de todas as garantias para a retirada de valores dos cofres da organização, além de certificar-se que tais retiradas são realizadas em conformidade com o regimento e/ou definidos pela diretoria;
- Elaboração ou aprovação de regulamentos ou práticas padronizadas exigidas para assegurar o cumprimento de ordens ou regulamentos estabelecidos pelo governo;
- Desenvolvimento de políticas e procedimentos para a contabilidade, impostos, orçamento, planejamento empresarial, medidas de desempenho e relatórios contábeis;
- Revisão de aspectos financeiros relacionados a compras, disponibilizar recursos aos proprietários ou a investimentos;
- Relacionamento com auditores independentes da empresa.

1. Objetivo da Administração Financeira

Maximizar o valor da empresa. Esta deve ser a meta do administrador financeiro.

Segundo Procianoy (2002, p. 19-21) a “meta do administrador financeiro de uma companhia deva ser a maximização do valor das ações da mesma”. O financeiro precisa estar atento e tomar as decisões visando os interesses dos proprietários da empresa. Porém, maximizar o valor das ações não ocorre somente com a empresa obtendo lucros. Podemos emitir novas ações da empresa e investir no mercado financeiro. Provavelmente a empresa obteria lucro, mas teria que dividi-lo com os novos acionistas. Além disto, estaríamos aumentando o risco para a empresa optando por esta operação. Logo, os gestores devem estar preocupados com os impactos que as suas decisões terão sobre o valor das ações, e não somente com a geração de lucros totais.

Acresce-se que, o administrador financeiro desempenha outras funções, tais como:

- a) manter a empresa em permanente situação de liquidez;
- b) maximizar o retorno sobre o investimento realizado;
- c) administrar o capital de giro da empresa;
- d) avaliar os investimentos realizados em itens do ativo permanente;
- e) estimar o provável custo dos recursos de terceiros a serem captados;

- f) informar à alta administração sobre as condições econômico-financeiras atuais e futuras da empresa;
- g) analisar as aplicações financeiras mais interessantes para a empresa;
- h) interpretar as demonstrações financeiras da empresa;
- i) manter-se atualizado em relação ao mercado e às linhas de crédito oferecidas pelas instituições financeiras.

ANOTAÇÕES:

2. Ciclo Operacional e Ciclo de Caixa

3.1. Regime de Competência e Regime de Caixa ou Ciclo Econômico e Ciclo Financeiro

A rentabilidade é a medida do resultado econômico (lucro ou prejuízo) e a liquidez é a medida da solvência. São conceitos muitas vezes conflitantes, e o papel dos administradores é, justamente, manter o equilíbrio entre esses dois conceitos.

A liquidez é a capacidade de pagar compromissos financeiros no CURTO PRAZO. Em sentido amplo, a liquidez é relacionada com as disponibilidades mais os direitos e bens realizáveis no curto prazo. Em sentido restrito, a liquidez é relacionada somente com as disponibilidades.

O tesoureiro adota o REGIME DE CAIXA para planejar e controlar as necessidades e sobras de caixa e apurar o resultado financeiro (superávit ou déficit de caixa). Pelo regime de caixa, as receitas são reconhecidas no momento do efetivo recebimento, e as despesas, no momento do efetivo pagamento. O regime de caixa coincide com o CICLO FINANCEIRO.

A CONTABILIDADE adota o regime de competência para apurar o resultado econômico e medir a RENTABILIDADE das operações. Por esse regime, as receitas são reconhecidas no momento da venda, e as despesas quando incorridas. O regime de competência coincide com o CICLO ECONÔMICO.

O regime de competência e o regime de caixa tratam dos mesmos valores, diferenciando-os somente no aspecto temporal. Portanto, ao longo do tempo, os dois regimes chegam ao mesmo resultado final.

O controller moderno deve ter consciência da importância do regime de caixa e, por sua vez, o tesoureiro moderno deve compreender a importância do regime de competência.

3.2. Capital de Giro

O Capital de giro corresponde aos recursos aplicados em ativos correntes e fica girando dentro da empresa e sofrendo transformação em seu estado patrimonial. Deve ir sofrendo acréscimo a cada transformação, para que, ao completar o ciclo operacional, esteja maior do que o valor inicial.

A efetiva administração do capital de giro é uma das mais importantes funções da administração financeira. Ela é importante em virtude do tamanho do investimento feito na operação da empresa, na urgência das decisões e da estreita relação entre sua administração efetiva e a sobrevivência da empresa. A administração do capital de giro representa a primeira linha de defesa da empresa contra eventuais quedas nas vendas.

3.3. Ciclo de Caixa

Em suas operações, as empresas realizam algumas atividades que aumentam e outras que diminuem o caixa. Essas atividades são chamadas respectivamente de fontes de caixa e aplicações de caixa, em um determinado período de TEMPO.

O período compreendido entre as compras dos fornecedores e o recebimento das vendas é chamado CICLO OPERACIONAL. Ele representa o intervalo de tempo que ocorre na cadeia seqüencial das operações de produção-estocagem-venda-recebimento, que se inicia na aquisição de insumos para a produção de bens e serviços e termina no recebimento da venda.

Estas entradas e saídas de caixa não são sincronizadas e são incertas por que não podemos esperar que todas as atividades de entrada e saída ocorram ao mesmo tempo.

A importância do Ciclo Operacional é possibilitar a compreensão do período de tempo que há a necessidade de obter capital para financiamento de sua atividade.

Da mesma forma que não recebemos ao mesmo tempo em que vendemos, não pagamos os fornecedores junto com a compra. O período entre o pagamento de contas e o recebimento pelos clientes é chamado de CICLO DE CAIXA.

Assim, poderemos montar a linha de tempo do fluxo de caixa, que correspondem ao ciclo operacional e ao ciclo de caixa.

a. Definição dos ciclos operacional e de caixa:

O *ciclo operacional* é o período que vai desde a compra da mercadoria, até sua venda e o recebimento dessa venda.

Exemplificando, podemos resumir esses eventos cronologicamente da seguinte forma:

Dia	Atividade	Efeito no Caixa
0	Compra de mercadoria	Nenhum
30	Pagamento da compra	- R\$ 1.000,00
60	Venda da mercadoria a prazo	Nenhum
105	Recebimento da venda	+ R\$ 1.500,00

A primeira parte é o tempo que se leva para comprar e vender a mercadoria, 60 dias, denominado de *período de estoque*. A segunda parte é o tempo necessário para receber a venda, 45 dias no exemplo acima. Esse período é denominado de *período de contas a receber*.

Ciclo operacional = Período de estoque + Período de contas a receber

$$\text{Ciclo operacional} = 60 \text{ dias} + 45 \text{ dias} = 105 \text{ dias}$$

O *ciclo de caixa* é o número de dias transcorridos até recebermos o valor de uma venda, medido desde o momento em que pagamos pelo estoque adquirido. Assim sendo, o ciclo de caixa é a diferença entre o ciclo operacional e o período de contas a pagar:

Ciclo de caixa = Ciclo operacional – Período de contas a pagar

$$\text{Ciclo de caixa} = 105 \text{ dias} - 30 \text{ dias} = 75 \text{ dias}$$

O ciclo operacional é o período desde a aquisição de estoque até o recebimento de caixa. O ciclo de caixa é o período desde o pagamento até o recebimento em dinheiro.

b. Cálculo dos ciclos operacional e de caixa:

Os dados necessários são coletados nos seguintes demonstrativos:

1. Balancetes mensais (ou Balanço Anual):

<i>Item</i>	<i>Vlr Inicial</i>	<i>Vlr Final</i>	<i>Média</i>
Estoque	R\$ 2.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 2.500,00
Contas a receber	R\$ 1.600,00	R\$ 2.000,00	R\$ 1.800,00
Contas a pagar	R\$ 750,00	R\$ 1.000,00	R\$ 875,00

2. Demonstrativo de Resultado do Exercício:

<i>Item</i>	<i>Valor</i>
Vendas Líquidas	R\$ 11.500,00
Custo Mercadorias Vendidas	R\$ 8.200,00

Cálculo do Ciclo Operacional

Ciclo Operacional = Período de estoque + Período de contas a receber

sendo que:

Período de estoque = 365 dias / Giro de estoque

Onde:

Giro de estoque = Custo Mercadoria Vendida / Estoque médio

Giro de estoque = R\$ 8.200,00 / R\$ 2.500,00 = 3,28 vezes

Portanto:

Período de estoque = 365 dias / 3,28 = 111,3 dias

O período de estoque é cerca de 111 dias. Em média, o estoque ficou parado durante 111 dias antes de ser vendido.

Agora vamos calcular a segunda parcela da equação do ciclo operacional: Período de contas a receber.

Sendo que:

$$\text{Período de contas a receber} = 365 \text{ dias} / \text{Giro de contas a receber}$$

Giro de contas a receber = Vendas a prazo / Saldo médio de contas a receber

Giro de contas a receber = R\$ 11.500 / R\$ 1.800 = 6,4 vezes

Portanto:

$$\text{Período de contas receber} = 365 \text{ dias} / 6,4 = 57 \text{ dias}$$

O período de contas a receber também é denominado de prazo médio de recebimento (em dias). Este dado nos indica que os clientes levam 57 dias, em média, para pagar suas contas.

Concluindo:

$$\text{Ciclo operacional} = \text{Período de estoque} + \text{Período de contas receber}$$

Ou

$$\text{Ciclo operacional} = 111 \text{ dias} + 57 \text{ dias} = 168 \text{ dias}$$

Interpretando: passam-se 168 dias do momento da aquisição dos estoques até o momento do recebimento do valor da vendas.

Cálculo do Ciclo de Caixa

$$\text{Ciclo de caixa} = \text{Ciclo operacional} - \text{Período de contas a pagar}$$

Para finalizarmos o cálculo do ciclo de caixa, precisamos determinar o período de contas a pagar. Com base nas informações coletadas, identificamos que o valor médio de contas a pagar foi de R\$875,00, e que o custo das mercadorias vendidas (custo dos produtos vendidos) alcançou R\$ 8.200,00. Portanto, o giro de contas a pagar é:

$$\text{Giro de contas a pagar} = \text{CMV} / \text{Saldo médio contas a pagar}$$

Giro contas a pagar = R\$ 8.200,00 / R\$ 875,00 = 9,4 vezes

Portanto:

$$\text{Período de contas a pagar} = 365 \text{ dias} / \text{Giro contas a pagar}$$

Ou,

$$\text{Período de contas a pagar} = 365 \text{ dias} / 9,4 = 39 \text{ dias}$$

O período de contas a pagar nos demonstra que levamos em média 39 dias para pagar as contas.

Concluindo:

O ciclo de caixa é a diferença entre o ciclo operacional e o período médio de contas a pagar.

Ciclo de caixa = 168 dias – 39 dias = 129 dias

Interpretando: existem 129 dias de defasagem desde o momento em que pagamos pela compra das mercadorias e o momento em que recebemos o valor das vendas.

c. Interpretação do ciclo de caixa:

Os dados acima mostram que o ciclo de caixa depende dos períodos de estoque, contas a receber e contas a pagar. O ciclo de caixa aumenta à medida que os períodos de estoque e contas a receber tornam-se mais longos. Diminui à medida que a empresa é capaz de adiar pagamentos e, portanto, aumentar o período de contas a pagar.

As empresas, em geral, têm ciclos de caixa positivos, ou seja, elas recebem suas vendas somente depois de pagar as suas compras, o que exige financiamento para compra dos estoques e das contas a receber. **Quanto mais longo (maior) o ciclo de caixa, mais financiamento é necessário.**

Variações do ciclo de caixa de uma empresa: sinal antecipado de problemas:

- Ampliação do ciclo pode indicar que a empresa está tendo dificuldades para desovar seus estoques ou cobrar suas contas a receber;
- Tais problemas podem ser ocultados, pelo menos em parte, por um aumento do ciclo de contas a pagar, de modo que ambas as contas precisam ser monitoradas;
- O ciclo de caixa é particularmente importante para empresas menores.

ANOTAÇÕES:

3. Instrumentos de Gestão Financeira

O princípio da administração financeira é, além de maximizar o valor de uma organização, cuidar para se ter o numerário suficiente para saldar, em tempo hábil, os compromissos assumidos com terceiros. Sendo assim, o objetivo do administrador financeiro resume-se no dilema básico: rentabilidade versus liquidez.

Para entendermos melhor o objetivo de liquidez, é imprescindível o conhecimento do conceito de fluxo de caixa.

Fluxo de caixa é o instrumento que relaciona o conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros pela empresa em um determinado período.

O fluxo de caixa pode ser também conceituado como: o instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa em função do nível desejado de caixa pela empresa.

Ezra Solomon conceitua o fluxo de caixa em função do tempo de sua projeção. A curto prazo para atender quaisquer finalidades da empresa, principalmente, de capital de giro, e a longo prazo para fins de investimento em itens do ativo permanente. Acresce-se que, fluxo de caixa operacional não é afetado por itens do Balanço Patrimonial, mas considera todas as variações de caixa, desde o início do período até o final do mesmo.

Através da elaboração do fluxo de caixa, o administrador financeiro procura conciliar a manutenção da liquidez e do capital de giro da empresa, para que esta possa honrar com as obrigações assumidas perante terceiros na data do vencimento. Não menos importante é a sua preocupação em possibilitar a maximização dos lucros sobre os investimentos realizados, gerando assim mais valor para os acionistas, e conseqüentemente para a empresa.

As suas estimativas de ingressos e desembolsos, através do fluxo de caixa, baseiam-se nas projeções de venda e de compras da empresa. Por sua vez, os planos de vendas deverão estar condicionados aos recursos disponíveis de caixa e aos lucros desejados. Assim sendo, temos um sistema mutuamente determinado. Somente pode-se projetar o fluxo de caixa e os lucros, a partir de uma estimativa de vendas, de produção e de despesas operacionais da empresa.

Nestes termos, não se pode fazer um orçamento de vendas final, a não ser depois de termos testado o efeito das vendas orçadas sobre o fluxo de caixa e os lucros projetados para o período.

4.1. Objetivos

O fluxo de caixa tem como objetivo básico, a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros para determinado período, visando prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis para a empresa.

Outros objetivos, porém, poderão ser considerados para elaborar-se o fluxo de caixa na empresa. A seguir, seguem os principais:

- Proporcionar o levantamento de recursos financeiros necessários para a execução do plano geral de operações e também a realização das transações econômico-financeiras pela empresa;
- Empregar, da melhor forma possível, os recursos financeiros disponíveis na empresa, evitando que fiquem ociosos, estudando antecipadamente, a melhor aplicação, o tempo e a segurança dos mesmos;
- Planejar e controlar os recursos financeiros da empresa, em termos de ingressos e de desembolsos de caixa, através das informações constantes nas projeções de vendas, produção e despesas operacionais, bem como os dados relativos aos índices de atividades: prazos médios de rotação de estoques, de valores a receber e de valores a pagar;
- Saldar as obrigações da empresa na data do vencimento;

- Buscar o perfeito equilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa da empresa;
- Analisar as fontes que oferecem crédito com menor custo, em casos onde haja a necessidade de aporte de recursos na empresa;
- Evitar desembolsos vultosos pela empresa, em épocas de baixo encaixe;
- Desenvolver controle dos saldos de caixa e dos créditos a receber pela empresa;
- Permitir a coordenação entre recursos que serão alocados em ativo circulante, vendas, investimentos e outros débitos.

4. Causas da falta de recursos financeiros

Dentre as principais causas que poderão ocasionar uma escassez de recursos financeiros na empresa, podemos citar algumas como:

- a) Expansão descontrolada das vendas, implicando em maior volume de compras e de custos pela empresa;
- b) Insuficiência de capital próprio e utilização do capital de terceiros em proporção excessiva, em consequência, aumentando o grau de endividamento da empresa;
- c) Ampliação exagerada dos prazos de vendas pela empresa, para conquistar o mercado;
- d) Necessidade de compras de porte, de caráter cíclico ou para reserva, exigindo maiores disponibilidades de caixa;
- e) Diferenças acentuadas na velocidade dos ciclos de recebimento e pagamento, em função dos prazos de venda e de compra;
- f) Baixa velocidade na rotação de estoques e nos processos de produção;
- g) Sub-ocupação temporária do capital fixo, seja pelas limitações de mercado, seja pela falta ou insuficiência de capital de giro;
- h) Distribuição de lucros, além das disponibilidades de caixa;
- i) Altos custos financeiros em função de planejamento e controle de caixa irregulares.

Em síntese, as principais alterações nos saldos de caixa decorrem de fatores externos à empresa, mas também, os fatores internos não são menos importantes.

Quanto aos fatores externos temos:

- ⇒ Declínio das vendas;
- ⇒ Expansão ou retração do mercado;
- ⇒ Elevação do nível de preços;
- ⇒ Concorrência;
- ⇒ Inflação;
- ⇒ Alterações nas alíquotas de impostos;
- ⇒ Inadimplência.

Ao que se refere aos fatores internos, uma vez que as decisões na maioria dos setores da empresa provocarão um impacto sobre o fluxo de caixa, é importante que o administrador financeiro seja capaz de reconhecer as consequências financeiras das alterações nas políticas de produção, de vendas, distribuição, compras, pessoal, etc.

5. Identificação de Custos e Despesas

➤ Custos

Os custos referem-se aos gastos efetuados com **materiais e insumos** (na produção do bem, no caso da indústria), **aquisição do produto** (no caso do comércio) ou **realização dos serviços**.

Os custos podem ser divididos em fixos ou variáveis:

Variáveis: São aqueles que variam proporcionalmente ao volume produzido ou ao volume vendido, ou seja, só haverá o custo se houver venda ou unidades produzidas. Exemplo: matéria-prima e energia elétrica consumida nas máquinas.

Fixos: São aqueles cujo total não varia proporcionalmente ao volume produzido (na indústria), ou ao volume de vendas (comércio e serviço), ou seja, existem custos a serem pagos independente da quantidade produzida ou do valor de vendas. Exemplo: manutenção de equipamentos, seguros da fábrica, salários de supervisão, entre outros.

➤ Despesas Variáveis

São aquelas que variam proporcionalmente ao volume produzido ou ao volume vendido, ou seja, só haverá despesa se houver venda ou unidades produzidas. Exemplo: comissões sobre vendas e impostos.

➤ Despesas Fixas

São aquelas cujo total não varia proporcionalmente ao volume produzido (na indústria), ou ao volume de vendas (comércio e serviço), ou seja, existem despesas a serem pagas independente da quantidade produzida ou do valor de vendas. Exemplo: aluguel, honorários de contador, seguro da empresa, salário do Depto. Administrativo, entre outros.

6. Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio

7.1. Margem de contribuição

É a diferença entre a Receita Total (Vendas) da empresa menos os seus Custos e Despesas Variáveis.

Podemos entender ainda, que a margem de contribuição é a parcela da receita total que ultrapassa os custos e despesas variáveis e que contribuirá para cobrir as despesas fixas e, ainda, formar o lucro.

$$MC = RT - (CV + DV)$$

Onde,

MC= margem contribuição

RT = receita total

CV = custos variáveis

DV = despesas variáveis

7.2. Ponto de Equilíbrio

A análise do ponto de equilíbrio é uma simples, ainda que poderosa técnica para o planejamento de lucros. Existem quatro principais aplicações para a análise do ponto de equilíbrio e suas relações de custo-volume-lucro:

- Decisões de novos produtos
- Decisões sobre preços

- Decisões de modernização ou automatização
- Decisões de expansão

Podemos entender o ponto de equilíbrio como sendo o ponto onde o valor das vendas permite a cobertura dos gastos totais (custos e despesas fixas e variáveis). Portanto, os gastos totais são iguais à receita total da empresa, ou seja, a empresa não apresenta nem lucro nem prejuízo. De uma maneira prática podemos colocar que $PE = RT = CT$, ou seja, o ponto de equilíbrio é igual a receita total quando esta for igual ao custo total.

Normalmente fazemos as seguintes perguntas:

- Quanto terei que faturar para conseguir pagar todos os custos e despesas da empresa?
- Quais as quantidades que terei que produzir e/ou vender para poder ter lucro?

O ponto de equilíbrio é que vai definir e esclarecer essas dúvidas.

Aqui analisaremos duas formas de determinar o ponto de equilíbrio:

1- Através do volume de vendas;

$$PE = (DF/MC) \times VT$$

Onde,

VT = Vendas totais

PE = ponto de equilíbrio

DF = Despesas fixas

MC = Margem de contribuição

2 – Através do Índice de Contribuição de cobertura

$$PE = DF/ICC$$

Onde ICC (índice de contribuição de cobertura) é a MC em forma de percentual.

Exercício:

1) Defina qual o ponto de equilíbrio (monetário e quantitativo) de uma empresa que apresenta a seguinte situação:

Vendas: R\$50.000

Impostos s/ vendas: R\$10.000,00

Despesas Administrativas: 5.000,00

Salários: R\$8.000,00

Comissões: R\$2.500,00

Despesas Comerciais: R\$2.000,00

CMV (custo da mercadoria vendida): R\$20.000,00

7. Formação do preço de venda

O preço ideal de venda é aquele que cobre os custos do produto ou serviço e ainda proporciona o retorno desejado pela empresa.

O preço de venda é o valor que deverá cobrir o custo direto da mercadoria/produto/serviço, as despesas variáveis, como impostos, comissões, etc., as despesas fixas proporcionais, ou seja, aluguel, água, luz, telefone, salários, pró-labore, etc., e ainda, sobrar um lucro líquido adequado.

Num mercado competitivo, os preços são formados pela lei da oferta e procura. Então, dado um determinado nível de preço no mercado para seu produto ou serviço, a empresa avalia se seu preço ideal de venda é compatível com aquele vigente no mercado.

Em alguns casos, imperfeições temporárias do mercado permitem que uma empresa pratique seu preço ideal de venda que com grande frequência é calculado incorretamente.

A metodologia dominante de formação de preços consiste na aplicação de um índice ou percentual (mark up) sobre o custo do produto ou serviço. O percentual de *mark up* é geralmente aplicado sem um embasamento mais profundo. Pode ser o percentual usado pela empresa líder do setor ou aquele escolhido pelo administrador com base na tradição. Esse procedimento acarreta uma rentabilidade efetiva menor (caso mais raro) ou maior do que a acreditada.

Como calcular o preço de venda?

O cálculo do preço de venda ideal é feito da seguinte forma: Custo Direto Variável / **Mark-up** divisor (Fator de formação do preço de venda).

O **mark-up** divisor é calculado da seguinte forma: $100\% - \% \text{ despesas variáveis} - \% \text{ despesas fixas} - \% \text{ lucro líquido desejado}$.

Exemplo:

- Custo Direto Variável: R\$ 20,00;
- Despesas Variáveis: 7%;
- Despesas Fixas: 30%;
- Lucro Líquido: 8%;
- Preço de Venda = $R\$ 20,00 / (100\% - 7\% - 30\% - 8\%) = R\$ 20,00 / 55\% = R\$ 36,36$.

Demonstrativo do Resultado:

- Preço de Venda: R\$ 36,36 (100%);
- Custo Direto Variável: R\$ 20,00 (55%);
- Despesas Variáveis: R\$ 2,54 (7%);
- Despesas Fixas: R\$ 10,91 (30%);
- = Lucro Líquido: R\$ 2,91 (8%).

Deve-se comparar o preço formado pela empresa com o preço praticado pelo mercado. Caso o preço de mercado seja menor do que o preço calculado, a empresa deverá desenvolver alguma ação para diminuir os seus custos, ou despesas, ou então, aceitar um lucro líquido menor.

Entretanto, como normalmente as empresas não apresentam o seu custo fixo de forma percentual e também pelo fato de os custos e despesas fixas não seguirem a mesma proporção direta com o volume

de vendas ou produção, podemos considerar então o Mark Up como sendo: **100% - % despesas variáveis - % margem de contribuição desejada**. Desta maneira estaremos formando o preço de forma mais competitiva, pois não estaremos incluindo os custos fixos diretamente na formação de preço. Ou seja, o cálculo do preço irá nos dar um valor que cobrirá os custos e despesas variáveis e sobrá para formar a Margem de Contribuição, que por sua vez, de acordo com o volume de vendas, deverá ser suficiente para cobrir os custos fixos da empresa e sobrar uma parcela de lucro.

Markup = 100% - % despesas variáveis - % margem de contribuição necessária

Preço de Venda = $\frac{\text{Custo Direto}}{\text{Markup}}$

Ou

Preço de Venda = Custo Direto x Markup (multiplicador)

Onde

Markup Multiplicador = $\frac{1}{\text{Markup Divisor}}$

O **custo direto ou custo direto variável** é o valor gasto diretamente com as mercadorias, produtos, serviços que a empresa vende.

Nas atividades comerciais é o valor de aquisição das mercadorias a serem revendidas. Nas atividades industriais são os valores gastos na fabricação dos produtos a serem vendidos, envolvendo matérias-primas, insumos e mão-de-obra diretamente utilizada no processo de fabricação.

Nas atividades de prestação de serviços são os gastos com a mão-de-obra diretamente envolvida e materiais utilizados na realização do serviço vendido.

Exemplo:

Uma empresa tem o custo direto de uma mercadoria para revenda no valor de R\$17,50. Considerando que as demais despesas variáveis (impostos + comissões + frete) somem 25% e que a empresa deseja ter uma margem de contribuição mínima de 40%, qual deverá ser o preço de venda desta mercadoria?

E se esta empresa tem um custo fixo médio mensal de R\$2.500, qual o lucro previsto da empresa se ela vender 200 unidades por mês?

Custo de aquisição da mercadoria (custo direto) = R\$ 17,50

Despesas variáveis: 25%

Margem de Contribuição desejada: 40%

Custos fixos mensais: R\$2.500

Vendas: 200 unidades

Markup = 100% - 25% - 40%

Markup = 100% - 65%

Markup = 35% = 0,35 (fator)

Ou Markup Multiplicador = $1/0,35 = 2,8572$

Preço de Venda = R\$17,50 / Markup Divisor

Preço de Venda = R\$17,50 / 0,35 = R\$ 50,00

Ou

Preço de Venda = R\$17,50 x Markup Multiplicador

Preço de Venda = R\$17,50 x 2,8572 = R\$50,00

Se a empresa vender 200 unidades a R\$ 50,00 terá uma receita total de R\$ 10.000. Logo:

Demonstração do Resultado

	Valor	% sobre a receita	Observ.
Receita Vendas	R\$ 10.000	100%	200x R\$50
(-) Custo Direto	R\$ 3.500	35%	200x R\$17,50
(-) Despesas Variáveis	R\$ 2.500	25%	25% x R\$10.000
= Margem de Contribuição	R\$ 4.000	40%	
(-) Custo Fixo	R\$ 2.500		
(=) Lucro	R\$ 1.500	= 15%	$1.500/10.000 = 0,15$ ou 15%

ANOTAÇÕES:

8. CAPITAL DE GIRO: UM DESAFIO PERMANENTE

O capital de giro representa, em média, 30 a 40% do total dos ativos de uma empresa. O capital permanente tem um peso maior sobre o total dos ativos, atingindo entre 60 e 70%.

Apesar de sua menor participação sobre o total dos ativos da empresa, o capital de giro exige um esforço do administrador financeiro maior do que aquele requerido pelo capital fixo.

O capital de giro precisa de acompanhamento permanente, pois está continuamente sofrendo o impacto das diversas mudanças enfrentadas pela empresa. Já o capital fixo não exige atenção constante, uma vez que os fatos capazes de afetá-lo acontecem com uma frequência bem menor.

Boa parte dos esforços do administrador financeiro típico é canalizada para resolução de problemas de capital de giro - formação e financiamento de estoques, gerenciamento do contas a receber e administração de déficits de caixa.

Nesta luta para sobreviver, a empresa acaba sendo arrastada pelos problemas de gestão do capital de giro e tende a sacrificar seus objetivos de longo prazo. Os empresários conhecem bem este fenômeno. Boa parte de seu tempo é consumido "apagando incêndios", onde o foco mais perigoso reside no capital de giro.

8.1. MEDIDAS PARA SOLUCIONAR OS PROBLEMAS DE CAPITAL DE GIRO

As dificuldades de capital de giro numa empresa são devidas, principalmente, à ocorrência dos seguintes fatores:

- Redução de vendas
- Crescimento da inadimplência
- Aumento das despesas financeiras
- Aumento de custos
- Alguma combinação dos quatro fatores anteriores

Na situação mais freqüente, os problemas de capital de giro surgem como conseqüência de uma redução de vendas. Neste caso, o administrador financeiro se defronta com as seguintes questões: como manter o capital de giro sob controle diante de um quadro de redução das vendas? O que pode ser feito para evitar uma crise maior de capital de giro?

Os tópicos seguintes apresentam algumas alternativas de solução para essas questões.

8.1.2. Formação de reserva financeira

Como acontece no trato de muitos outros problemas, a ação preventiva tem um papel importante para a solução dos problemas de capital de giro.

A principal ação consiste na formação de reserva financeira para enfrentar as mudanças inesperadas no quadro financeiro da empresa.

A determinação do volume dessa reserva financeira levará em conta o grau de proteção que se deseja para o capital de giro. Também uma análise do tipo "o que aconteceria ao capital de giro se..." poderia ser bastante útil para se formular a estimativa do volume da reserva financeira.

À primeira vista, poderia soar antieconômico a formação de uma reserva financeira, já que esta decisão tiraria recursos financeiros que de outra forma deveriam ser aplicados no investimento em ativos fixos de modo a permitir a expansão da empresa.

Dada a alta volatilidade da economia brasileira, a formação de reserva financeira para o capital de giro deveria ser a prioridade econômica fundamental da empresa. Além disso, os recursos destinados a essa reserva seriam aplicados no mercado financeiro, onde as taxas de juros têm sido maiores do que a taxa de rentabilidade do capital fixo.

8.1.3. Encurtamento do ciclo econômico

Quando a empresa encurta seu ciclo econômico - este pode ser definido como o tempo necessário à transformação dos insumos adquiridos em produtos ou serviços - suas necessidades de capital de giro se reduzem drasticamente.

Numa indústria, a redução do ciclo econômico significa um menor tempo para produzir e vender. No comércio, esta redução significa um giro mais rápido dos estoques. Na atividade de serviços, a redução do ciclo econômico significa basicamente trabalhar com um cronograma mais curto para a execução dos serviços.

A redução do ciclo econômico não é uma função tipicamente financeira. Ela requer o apoio de funções como produção, operação e logística.

8.1.4. Controle da inadimplência

A inadimplência dos clientes de uma empresa pode decorrer do quadro econômico geral do país ou de fatores no âmbito da própria empresa.

No primeiro caso, a contração geral da atividade econômica e a conseqüente diminuição da renda das pessoas, tende a aumentar a inadimplência. Nesta situação, a empresa tem pouco controle sobre o problema.

Quando a inadimplência é decorrente de práticas de crédito inadequadas, estabelecidas pela própria empresa, existe uma solução viável para o problema. Neste caso, é preciso dar mais atenção à qualidade das vendas (tanto as vendas a crédito como as vendas faturadas) do que ao volume dessas vendas. No caso das vendas a crédito, também será recomendável uma redução do prazo de pagamento concedido aos clientes.

8.1.5. Não se endividar a qualquer custo

Na tentativa de suprir a insuficiência de capital de giro, muitas empresas utilizam empréstimos de custo elevado. Como regra, qualquer dinheiro captado a um custo maior do que 1,17% ao mês (ou 15% ao ano) em termos reais, é incompatível com a rentabilidade normal da empresa que é de 15 % ao ano, também em termos reais. Assim, uma linha de crédito de curto prazo que hoje não custa menos do que 2% ao mês em termos reais é claramente, anti-econômica.

O financiamento de capital de giro a uma taxa real maior do que 1,17% ao mês, pode resolver o problema imediato de caixa da empresa, mas cria um novo problema – o seu pagamento.

O administrador tem consciência da inviabilidade do custo financeiro dos financiamentos de capital de giro. Ele tenta ganhar tempo, esperando que uma melhora posterior nas condições de mercado da empresa permita pagar o capital de terceiros. Todavia, quando a recuperação das vendas acontece, a empresa já acumulou um estoque de dívidas cujo pagamento será impraticável.

8.1.6. Alongar o perfil do endividamento

Quando a empresa consegue negociar um prazo maior para o pagamento de suas dívidas, ela adia as saídas de caixa correspondentes e, portanto, melhora seu capital de giro. Embora essa melhora seja provisória, ajudará bastante até que a empresa se ajuste financeiramente.

Também neste caso, é importante uma atenção especial para o custo do alongamento de prazo. Ele precisa ser suportado pela rentabilidade da empresa.

8.1.7. Reduzir custos

A implantação de um programa de redução de custos tem um efeito positivo sobre o capital de giro da empresa desde que não traga restrições às suas vendas ou à execução de suas operações.

Uma vez que a empresa com problema de capital de giro também estará com sua capacidade de investimento comprometida, a redução de custos em atividades como modernização, automação ou informatização não será possível.

Diante de uma crise de capital de giro, o programa de redução de custos tem natureza compulsória e seu grande desafio é identificar aqueles itens de gastos que possam ser cortados sem grandes prejuízos para as atividades da empresa. Dificilmente serão encontrados gastos supérfluos ou desperdícios, pois a crise de capital de giro naturalmente já os deve ter eliminados.

8.1.8. Substituição de passivos

A política de substituição de passivos consiste em trocar uma dívida por outra de menor custo financeiro. Por exemplo, uma empresa de grande porte poderia adotar esta solução, através do lançamento de títulos no exterior ou mesmo fazendo um lançamento de ações. Entretanto, as empresas de pequeno e médio porte não têm essa opção.

Numa situação extrema, as pequenas e médias empresas poderiam trocar passivo exigível por passivo não exigível (capital), através da admissão de novos sócios. Sem dúvida, esta seria uma solução a ser adotada em último caso.

SOLUÇÃO DEFINITIVA

É evidente que existe um forte entrelaçamento entre a administração do capital de giro da empresa e sua administração estratégica.

Por isso, a solução definitiva para o problema do capital de giro consiste na recuperação da lucratividade da empresa e a conseqüente recomposição de seu fluxo de caixa.

Esta solução exige a adoção de medidas estratégicas de grande alcance que vão desde o lançamento de novos produtos ou serviços e a eliminação de outros, adoção de novos canais de venda ou até mesmo a reconfiguração do negócio como um todo.

Desse modo, a solução dos problemas de capital de giro de uma empresa requer muito mais do que medidas financeiras. Estratégias, operações e práticas gerenciais, entre outras, precisarão ser repensadas para que o capital de giro volte ao estado de normalidade.

9. ORÇAMENTO DE CAIXA

O instrumento básico para execução do planejamento e do controle financeiros a curto e a médio prazo da empresa, é o orçamento de caixa. O orçamento de caixa não indicará apenas o total dos empréstimos necessários à manutenção das operações da empresa, como também o período em que deverão ser obtidos. Além disso, o orçamento de caixa serve como um ponto de referência em relação ao qual os valores realizados podem ser comparados.

Defasagens significativas podem indicar que os pequenos programas da empresa não estão ocorrendo segundo o planejado, mostrando que deverão ser tomadas medidas corretivas e/ou saneadoras. Alternativamente, essas defasagens podem informar que os programas da empresa se tornaram irrealizáveis, em vista da ocorrência de acontecimentos imprevistos e incontroláveis.

O orçamento não é nada mais do que um plano descrito, expresso em termos de unidades físicas e/ou monetárias. A complexidade do processo orçamentário e os seus detalhes de elaboração poderão variar de empresa para empresa, porém na sua essência são semelhantes.

Para um melhor gerenciamento das atividades da empresa, um fator importante a ser considerado é o orçamento empresarial, composto pelos orçamentos operacional e de investimento. O orçamento é o instrumento que descreve um plano geral de operações e/ou de investimentos, orientados pelos objetivos e pelas metas traçadas pela alta cúpula diretiva para um dado período de tempo. Um orçamento pode ser estudado em vários estágios dependendo da ótica que se quer desenvolvê-lo, mas principalmente, do tipo de atividade econômica e da parte da empresa em que será implantado e implementado. Entre os principais estágios temos: o operacional, o estratégico e o tático.

9.1. OBJETIVOS

O principal objetivo do orçamento de caixa será dimensionar para um dado período, se haverá ou não, recursos disponíveis para suprir as necessidades de caixa da empresa. Através do nível projetado de caixa pode-se orçar a parte de recursos que deverão ser captados e a melhor destinação dos possíveis excedentes de caixa. Justifica-se esta preocupação, porque na atual conjuntura, se o dinheiro não estiver corretamente aplicado, tornar-se-á antiprodutivo para a empresa, na proporção do tempo em que estiver ocioso.

Desta forma, o orçamento é o instrumento que permite ao administrador financeiro saber, antecipadamente, se haverá problemas de liquidez ou não, em termos operacionais e não operacionais, considerados os aspectos de solvabilidade e de rentabilidade da empresa, para o período analisado.

Assim, em termo hábil, a empresa irá projetar a necessidade de levantar empréstimos para cobrir déficit de caixa, analisando as fontes internas e externas, o custo financeiro de operação, as reciprocidades que deverão ser oferecidas à instituição de crédito.

Por outro lado, na aplicação deverão ser considerados o volume de recursos que serão comprometidos, o tempo, o risco, a liquidez e a rentabilidade do investimento.

9.2. MÉTODOS DE ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO DE CAIXA

Para elaborar-se o orçamento de caixa da empresa, poderão ser utilizados três métodos: direto, lucro ajustado e diferença do capital de giro, de acordo com o conceito contábil.

9.2.1. ORÇAMENTO DE CAIXA ATRAVÉS DO MÉTODO DIRETO

Este método consistirá nas projeções de ingressos e de desembolsos operacionais ou não, resultantes de vendas ou compras estimadas de itens do ativo imobilizado, assim como parcelas indicativas de aumentos ou reduções de contas credoras ou devedoras da empresa.

É o método mais simples, útil e apropriado para elaborar o orçamento de caixa para períodos curtos. Utilizado pela maioria das micro, pequenas e médias empresas.

Projetando com a devida atenção e considerando as etapas expostas, o orçamento de caixa, através do método direto, resultará de uma estimativa bastante satisfatória dos ingressos e dos desembolsos de numerário em um dia, uma semana, um mês ou um trimestre.

Considerações

As projeções dos ingressos e dos desembolsos de caixa poderão ser diários, semanais ou mensais. O relacionamento das entradas e das saídas estimada para cada dia será conveniente, no caso da empresa necessitar de um rigoroso controle do orçamento de caixa, ou para os administradores financeiros que queiram ter uma visão detalhada da tendência dos desembolsos, cujo volume seja suficientemente grande para influir no nível de caixa dos períodos em que deverão ser devidos. Já as estimativas mensais e trimestrais destinar-se-ão a um planejamento e um controle geral da movimentação de numerário.

A segurança do orçamento de caixa dependerá, principalmente, do grau de exatidão do orçamento de vendas. Qualquer erro significativo na projeção do faturamento resultará na correspondente discrepância entre as receitas realizadas e as orçadas, com possibilidade de exigir redução das compras e alteração dos programas de redução.

No que diz respeito às receitas, o item mais representativo costuma ser o das duplicatas a receber. De acordo com os prazos de pagamento, normalmente concedidos, o resultado das cobranças realizadas em cada mês correspondente, em geral, a determinado percentual de faturamento médio mensal.

Quanto aos pagamentos, as projeções também dependerão muito dos faturamentos orçados, pois as estimativas dos custos operacionais se baseiam no volume das compras e nos prazos concedidos pelos fornecedores.

Ao elaborar-se o orçamento de caixa, haverá a necessidade de acompanhar de perto as atividades dos responsáveis por departamentos ou áreas, que passarão nas finanças da empresa, como folha de pagamento, propaganda, seguros, impostos e taxas, etc. Assim como tomar conhecimento, em tempo, de toda despesa eventual não incluída no orçamento, cujo valor seja capaz de afetar a posição de caixa da empresa.

9.2.2. ORÇAMENTO DE CAIXA PELO MÉTODO DO LUCRO AJUSTADO

A elaboração do orçamento de caixas pelo método de lucro ajustado, também denominado de lucro direto, será feita das projeções do resultado econômico e das variações dos elementos patrimoniais.

Deve-se primeiro projetar todo o plano geral de operações da empresa para o período orçamentário, a fim de que se possa apurar o lucro ou o prejuízo da unidade econômica.

De acordo com esse método, o ponto de partida para sua projeção será o lucro ou o prejuízo líquido orçado com base nas estimativas do Demonstrativo do Resultado de Exercício projetado. Este método, considerará além dos elementos de resultados projetados para o período orçamentário, também será ajustado em função dos elementos patrimoniais, como por exemplo: duplicatas a receber e a pagar, estoques, fornecedores, etc.

A elaboração do orçamento de caixa pelo método de lucro ajustado será bem consistente, porque relacionará todos os fatos operacionais e não operacionais da empresa para o período futuro.

Será mais abrangente do que o método direto anteriormente apresentado, pois parte do lucro líquido projetado da empresa para o período englobará todas as atividades do sistema orçamentário global.

O orçamento de caixa poderá ser elaborado com relativa exatidão e ter em vista várias finalidades. A principal será indicar as necessidades de numerário para atendimento dos compromissos que a empresa costuma ter com prazos certos para serem saldados. Com isso, o administrador financeiro estará apto a estimar, com a devida antecedência, os problemas de caixa que poderão surgir devido às reduções cíclicas das receitas ou aos aumentos dos volume de desembolsos e, em decorrência, a necessidade de obter empréstimos de instituições financeiras.

9.3. As principais vantagens de elaborar-se o orçamento de caixa na empresa:

- a) visa demonstrar ao administrador financeiro o momento adequado para as retiradas de caixa, sem contudo acarretar problemas financeiros para empresa;
- b) faculta ao administrador financeiro meios de pôr em funcionamento suas disponibilidades de caixa de maneira mais racional e lucrativa possível, sem comprometer a liquidez da empresa;
- c) permite a utilização mais lucrativa do caixa, quando for do interesse da empresa o pagamento de contas dentro do período de desconto, visto que isso poderá aumentar a reputação da empresa para efeito de crédito, poupando simultaneamente, o desembolso de considerável soma em dinheiro se a compra realizar-se à vista;
- d) auxilia verificar os períodos em que a empresa terá excedentes de caixa, além de estimar os valores dos saldos de caixa e os períodos em que eles irão ocorrer;
- e) possibilita a escolha de investimentos, da parcela ociosa, de recursos financeiros, do mesmo modo que as informações relativa aos déficit de caixa serão usados para a seleção de instruções de crédito capazes de atender as necessidades da empresa;
- f) através do orçamento de caixa poderão destacar-se os pontos vulneráveis e os pontos positivos, antecipando ao administrador financeiro a postura, em termos, das medidas cabíveis para cada situação projetada para a empresa;
- m) como o orçamento de caixa estabelecerá os objetivos e as metas a atingir pela empresa, permitirá a seleção de alternativas mais eficazes para suprir eventuais insuficiências de caixa.

Nota-se que o sucesso dos empreendimentos passa, necessariamente por um rígido controle das finanças e suas políticas de gerenciamento, onde, o orçamento de caixa, que vai definir os rumos, quanto a administração das entradas e saídas de recursos, como vistas a evitar estrangulamentos financeiros e fazer com que a organização incorra em custos desnecessários e realizados sem condições de planejamento, que muitas vezes resultam em gastos que poderiam ser evitados.

ANOTAÇÕES:

10. FINANÇAS APLICADAS AO PLANEJAMENTO PESSOAL

**"Uma pessoa se torna adulta quando começa a gastar mais do que o que ganha."
Millor Fernandes**

O orçamento familiar ou pessoal é uma previsão de receitas (renda, juros, aluguéis, etc.) e despesas num determinado período de tempo (mês, trimestre, ano, etc.).

Esta previsão permite que a pessoa visualize de forma organizada como estão suas contas hoje e como elas ficarão num determinado período de tempo à frente.

As pessoas costumam ter um orçamento que pode ser escrito ou não. Um orçamento escrito indica a existência de um maior interesse pela sua utilização e fornece informações de melhor qualidade. Se o orçamento não está escrito (apenas na memória da pessoa), fornecendo-lhe informações sem uma maior precisão, sua efetiva utilidade será bem menor.

Ter um orçamento escrito e formalmente organizado é apenas uma condição necessária para se ter um planejamento financeiro satisfatório. Muitas pessoas chegam a elaborar um orçamento mas desistem ao verificar que ele não funciona a contento.

Um bom planejamento financeiro pessoal começa pela criação de um orçamento pessoal confiável, o que significa previsões com um satisfatório grau de precisão.

Para algumas pessoas, as previsões mais incertas são as de renda. Entre essas se destacam aquelas cuja renda é formada principalmente por comissões ou bônus. Nesses casos, o melhor a fazer é trabalhar com três hipóteses de renda anual: a provável, a otimista e a pessimista. Assim, as despesas obrigatórias ficariam atreladas à previsão pessimista. Um valor mais elevado de gastos seria realizado caso se confirmassem as previsões provável ou otimista.

Quanto às despesas, se há um orçamento detalhado e disciplina na sua execução, não haveria, na maioria dos casos, porque haver surpresas nos valores realizados.

A falta de disciplina na execução do orçamento ocorre principalmente com as compras por impulso. Algumas pessoas adotam soluções especiais para este problema, como por exemplo sair de casa sem talões de cheque ou cartões de débito ou crédito, não passar em determinados lugares etc. Outras a evitam levar crianças para as compras.

A observação de um princípio simples pode dar bons resultados: os dissabores das compras feitas por impulso costumam ser bem mais fortes e duradouros do que a satisfação por elas proporcionada.

Muitas pessoas se deparam com o fato de que as despesas projetadas são sempre superadas. Isto acontece, geralmente, porque o orçamento de despesas foi elaborado de modo incompleto. Convém lembrar um princípio básico: sem planejamento cuidadoso, nossos gastos serão sempre maiores do que imaginamos.

Uma pessoa pode ter um orçamento bem elaborado, sem maiores dificuldades com as projeções de renda e despesas e ainda assim enfrentar sérios problemas na administração de suas contas. Isto acontece quando existe um descasamento temporário entre renda e despesa.

A pessoa pode ter uma renda anual compatível com sua despesa. Entretanto, em determinados meses, a renda é menor do que a despesa e em outros acontece o contrário. Neste caso, é preciso que a pessoa tenha, além do orçamento, uma projeção de entradas e saídas de dinheiro, mês a mês ao longo do ano. Seria o seu orçamento de caixa.

ANOTAÇÕES: